

► **VENTURE CAPITAL**

La infructuosa búsqueda de estos fondos en el Perú (p. 12)

► **BONOS**

La ola de emisiones que ultiman las empresas locales (p. 22)

► **RETAIL**

Las aseguradoras elevan su apuesta por los *strip malls* (p. 16)

EXCLUSIVO

Deal en estudio

A menos de seis meses de su última reorganización interna, Laureate—el *holding* educativo dueño de la UPC, la UPN y Cibertec—estaría alistando la venta sus activos inmobiliarios en el país. Entre los candidatos a hacerse de los inmuebles hoy asomaría SURA Investments. (p. 10)



SEMANAeconómica

11.NOV.25

The Westin Lima Hotel
& Convention Center

PERÚ EN EL 2026

LAS APUESTAS EMPRESARIALES DE UN AÑO CLAVE PARA EL PAÍS.

**LAS VOCES INFLUYENTES DEL MERCADO LOCAL E
INTERNACIONAL** adelantarán las prioridades estratégicas, de
gestión e inversión que marcarán el devenir de las
organizaciones en un año electoral.

CUPOS LIMITADOS

2025

2026

PREMIUM



TRANSFORMANDO
CON ENERGÍA

SPONSORS



MEDIA
PARTNER



Revistas.PeruRadio.net.pe

NUESTROS **SPEAKERS**



**DENISSE
MIRALLES**

Ministra de Economía
y Finanzas del Perú



**JAIME
SAAVEDRA**

Director de Desarrollo Humano
para América Latina y el Caribe
del Banco Mundial



**CARLOS
CAPISTRÁN**

Managing Director - Head of
Latin America & Canada
Economic Research of
Bank of America



**HUMBERTO
NADAL**

CEO de Cementos
Pacasmayo



**KATERINA
AÑAÑOS**

Gerente General
Corporativa de Industrias
San Miguel - ISM



**ROSA MARÍA
FLORES-ARAOZ**

CEO de Kallpa
Generación



**DARÍO
ZEGARRA**

Country Manager de
Newmont Perú



**SEBASTIAN
ARCURI**

CEO de Scotiabank
Perú



**TOMÁS
DELGADO**

CEO de Transportadora
de Gas del Perú (TGP)



**LUIS ALFONSO
CARRERA**

Gerente Central de Empresas
y Corporaciones de BCP



**LUIS
SÁNCHEZ**

CEO de Marcobre



**ALEJANDRO
CAMINO**

Gerente General de
Parque Arauco en Perú



**ENRIQUE
PÉREZ BARBA**

Director Ejecutivo de
Bebidas para Sudamérica
de Arca Continental



**DANTE
BLOTTE**

CFO de Repsol
Perú



**RUBÉN
SÁNCHEZ**

CEO de Grupo
San Antonio



**DIEGO
MACERA**

Miembro del Directorio
del Banco Central de
Reserva del Perú y
Director del IPE



**ROXANA
BARRANTES**

Miembro del Directorio
del Banco Central de Reserva
del Perú y Docente Principal
del Dpto. de Economía
de la PUCP



**MARÍA CRISTINA
ALVA**

Socia de Minería,
Recursos Naturales y
Sostenibilidad
de CMS Grau



**OMAR
AWAPARA**

Secretario General de
Transparencia



**DIEGO
CHIRINOS**

Director de
SEMANAeconómica

ADQUIERE TU ENTRADA
INFORMES@SEMINARIUM.PE • SEMINARIUM.PE

Revistas.PeruRadio.net.pe

SE Índice

9 de noviembre del 2025 | Año XL | No SE 1986

LA VOZ DE SE Retomar la disciplina fiscal requiere algo más que disponer medidas de urgencia para controlar el gasto público. 7

VOCES Y OPINIONES Renzo Rossi, consultor en estrategia de personas y director independiente 9

SE DESTACA Laureate Perú estaría alistando la venta de sus activos inmobiliarios en el país. Entre los candidatos a hacerse con los inmuebles estaría SURA Investments. 10

SE DESTACA Los fondos de *venture capital* están buscando *founders* con visión global, base tecnológica sólida y enfoque comercial. 12

Sectores y Empresas

CENTROS COMERCIALES Nuevos jugadores en los *strip malls* 16

INMOBILIARIO Impulso *boutique* 17

TURISMO Casa Andina: "Debemos corregir el mal manejo de Machu Picchu" 17

CONSUMO Agua para el verano 18

HIDROCARBUROS Hunt Oil: "Estamos muy activos viendo oportunidades" 18

CONSUMO MASIVO Natura: "Queremos desarrollar una cadena de suministro desde el Perú" 20

JOYERÍA El brillo se apagó 20

Economía y Finanzas

FINANZAS CORPORATIVAS Ola de emisiones antes de la ola electoral. 22

PREVISIONAL SBS: "Esperamos tener la propuesta [de reforma] en el verano" 23

PREVISIONAL Apuesta voluntaria 23

MERCADO DE VALORES Papeles y Valores: Southern Copper Corporation 24

BANCA PATRIMONIAL Banbif: "Tenemos una ligera preferencia por los activos de riesgo" 24

FINANCIAL TIMES Las compañías replantean sus estrategias ante el impacto de los aranceles de EE. UU. 26

Management

ATRACCIÓN DEL TALENTO Primeros esfuerzos de repatriación 30

GESTIÓN DEL TALENTO Concentrix: "El Perú termina siendo más eficiente en costos laborales" 31

INNOVACIÓN La contradicción de los CE 31

Legal y Política

INDECOPI Una fiscalización contraproducente 33

BICAMERALIDAD Candados con fisuras 34

PROTECCIÓN AL CONSUMIDOR Una propuesta congresal riesgosa 34



FONDO DE IMPACTO

ScotiaRISE

Programa de Impacto Social para contribuir a la resiliencia económica del Perú.



Conoce más sobre
nuestros proyectos



Scotiabank®

Movidas



ANDREA VARGAS es la nueva *customer marketing manager* en ISM Perú - Chile. Desde 2022, venía desempeñándose como subgerente de Innovación Comercial y Nuevos Negocios en la misma empresa.



FRANCISCA RAFFO se incorporó como *chief technology officer* en ProntoPaga. Anteriormente ejerció como gerente general en Nexus y directora de operaciones en Nuek.



LILIANA SOLANO es la nueva directora del área Laboral y Migratoria de KPMG en el Perú. Previamente, ha sido asesora del Despacho Viceministerial del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo.



JOAQUÍN REY es ahora socio de Público Empresa y Entorno S.A. Antes trabajó en la Asociación de AFP, el Banco Interamericano de Desarrollo y ProInversión.

SEMANAeconómica, el mejor análisis económico y de negocios para los líderes de las empresas en el Perú

Síguenos en:



SEMANAeconómica



Número SE 1986

Lima, 9 de noviembre del 2025

DIRECTOR Y GERENTE DE CONTENIDOS / Diego Chirinos Cané

EDITORES / Juan Rosales Arenas y Jaime Cordero

EDITOR WEB / Iván Álvarez

ANALISTA SENIOR / Marco Alva Pino, Alessandra Saavedra U., Junior Miani, Alba Ñaupas O.

ANALISTAS / Jonathan Terranova V., Claudia Gutiérrez Coveñas, Edward Abarca, Tamara Ojeda Tarrillo, Susana Condado Trelles

COMMUNITY MANAGER / Diana Yong

EDITORIA GRÁFICA / Martha Rodríguez Salazar

DISEÑO E INFOGRAFÍA / André Bedregal, Rubén Morales

FOTOGRAFÍA / Julio Cabana

COORDINADOR AUDIOVISUAL / Jean Carlo Llactahuaman

REALIZADOR AUDIOVISUAL / Italo Bernal Sanchez

GERENTE GENERAL / Carlos de la Rica

CHIEF REVENUE OFFICER / Ernesto Ferrini

GERENTE COMERCIAL CORPORATIVO / María Claudia Díaz Dulanto

JEFE DE CONTENT LAB / Eduardo Prado Estrella

JEFE DE MARKETING DIGITAL / Luis José Malásquez Lévano

EDITORA DE NUEVOS PRODUCTOS / Jenny Varillas Paz

EDITOR DE ARTE / Rafael Torres M.O.

ANALISTA DEL CONTENT LAB / Silvana Granda Vega

JEFE DE CALL CENTER / Martín Bringas

JEFE DE ADMINISTRACIÓN, TESORERÍA Y CONTABILIDAD / Rosmary de la Torre

PUBLICIDAD / Graciela Escobal, Ana Reyes, Malú Pérez

WEB TRAFFICKER / Mario Popuche

TELEMARKETING / Silvana Pulisci, Beatriz Díaz, Marcos Gonzalez

ADMINISTRACIÓN / Isela Vidalón, Peggy Yamashita, Victoria Albán

DISEÑO / Circle (Londres)

FOTOS INTERIORES / Getty Images, iStock, Andina, Presidencia



OFICINA DE REDACCIÓN / Av. Canaval y Moreyra 340 Piso 13, Lima 27, Perú

TELÉFONO / 213-0600

FAX / 444-5240

IMPRESIÓN / Industria Gráfica Cimagraf S.A.C.

Pasaje Santa Rosa 140, Ate, Lima, Perú

DEPÓSITO LEGAL / 150105-95-0204

RUC / 20260510887

©Perú Económico S.A. Derechos reservados

SE SEMANA
económica

El texto del Código de Ética de esta casa editora está disponible en:
<https://semanaeconomica.com/etica>

MÁS QUE UN SIMPLE AJUSTE

El gobierno dispuso medidas de urgencia para controlar el gasto público, pero retomar la disciplina fiscal requiere más que eso. Exige que el Ejecutivo demuestre ahora una postura firme ante las demandas populistas provenientes del Congreso.

El gobierno de transición que encabeza el presidente José Jerí ha declarado más de una vez, en el poco tiempo que lleva, que tendrá mucho cuidado con el gasto público. “Este gobierno tiene la misión de generar responsabilidad fiscal. No vamos a permitir que se hipoteque el país de ninguna manera”, dijo, por ejemplo, la ministra de Economía y Finanzas, Denisse Miralles, en una reciente entrevista con SEMANAeconómica (SE1987).

En esa misma línea, el pasado martes, durante su presentación en CADE Ejecutivos 2025, el jefe del Estado recalcó que espera cerrar el año con un déficit fiscal de 2.2% del PBI; es decir, dentro de la regla fiscal vigente.

Se trata, qué duda cabe, de una positiva declaración de intenciones. Pero que debe traducirse lo más pronto posible en acciones concretas y con impacto realmente significativo. En ese sentido, si bien el Decreto de Urgencia 008-2025, emitido el 6 de noviembre, podría interpretarse como un movimiento que va en la dirección correcta, por sí solo resultará insuficiente.

La norma en cuestión establece nuevas restricciones al gasto corriente, como candados para gastos en consultorías, publicidad estatal y contrataciones CAS. Con todo esto, se espera generar un ahorro de S/1,200 millones. Si a esto se agregan otros factores —como una buena cifra de recaudación—, es posible que el gobierno efectivamente reduzca el déficit en una o incluso dos décimas de punto. No estaría mal, desde luego, pero eso no nos exime de insistir en que el deterioro de las cuentas públicas requiere un abordaje más de fondo. Y, a estas alturas, uno más político que técnico.

Como ya han señalado diversos especialistas, cuando se analizan las cuentas fiscales importa menos el dato concreto de un año que la trayectoria en el largo plazo. Y, en esa línea, los datos son

preocupantes. Basta con recordar la reciente advertencia del Consejo Fiscal: entre agosto de 2024 y el día de hoy el Congreso ha aprobado leyes que generan un costo fiscal estimado para los próximos años cercanos a los S/22,000 millones (1.8% del PBI). También se ha alertado ya sobre el preocupante incremento de la deuda neta, que en los últimos años saltó de 2% a más de 23% (SE1968), y que se suma a otras presiones de gasto, como las que genera Petroperú.

Esta semana, por ejemplo, el Congreso acaba de aprobar por insistencia una ley que dispone el nombramiento de todo el personal CAS del sector salud, lo que supone un costo fiscal considerable y permanente. Ante noticias así, queda claro que atender la problemática fiscal va más allá de emitir un decreto de urgencia que, a fin de cuentas, sólo tiene validez para lo que queda del año. Anuncios y medidas de este tipo han sido recurrentes en los últimos años y su impacto, reducido.

Lo que se requiere hoy es un viraje político. Si el gobierno quiere mandar un mensaje claro de defensa de

Más que un ajuste de corto plazo vía decreto, lo que se necesita es mandar un mensaje claro: que los tiempos de la farra fiscal terminaron

la disciplina fiscal puede, para empezar, cumplir con su anuncio de llevar al Tribunal Constitucional las leyes que generan forados fiscales. Y debe hacerlo con celeridad. También debería retomar y acelerar el proceso de reestructuración de Petroperú y, en general, asumir una postura más enérgica frente a las demandas populistas que encuentran cabida en el Legislativo.

Esas serían acciones con impacto real y duradero. Más que un ajuste de corto plazo vía decreto, lo que se necesita es mandar un mensaje claro: que los tiempos de la farra fiscal se terminaron. Ahora es cuando corroboraremos si el Ejecutivo tiene el músculo y la voluntad política necesarias para avanzar en esa dirección. ■



Qué Pasó



1 ESCISIÓN. Aenza -antes Graña & Montero- informó que su Junta de Accionistas aprobó la escisión parcial para transferir 505,6 millones de acciones de su subsidiaria Inversiones Ingeniería y Construcción S.A.C. a una nueva empresa que se llamará Cumbra Holding S.A.A. El bloque patrimonial está valorizado en S/2563 millones. Cada accionista de Aenza recibirá una acción de Cumbra por cada una que posea. La operación, sujeta a aprobaciones y *waivers*, busca reorganizar el grupo tras la caída del 57% en su *backlog* entre 2023 y 2024.

2 INFLACIÓN. El Índice de Precios al Consumidor (IPC) de Lima Metropolitana disminuyó 0.10% en octubre, por debajo del consenso de los analistas consultados por *Bloomberg* (+0.08%). Así, la inflación anual retrocedió a 1.4% en octubre, manteniéndose dentro del rango meta del BCR. Los bancos prevén que la autoridad monetaria no realice reducciones adicionales de su tasa clave en lo que resta del año. Por otra parte, la encuesta mensual del BCR mostró que 16 de los 18 indicadores de expectativas empresariales y situación actual se mantuvieron en el tramo optimista.

3 PEAJES. El Juzgado de Investigación Preparatoria de Pachacámac ordenó nuevamente suspender el cobro de los peajes en Villa y Punta Negra, administrados por Rutas de Lima, tras considerar que la medida debe cumplirse de inmediato. La decisión responde a un *hábeas corpus* presentado por la Municipalidad de Santa María del Mar por vulneración al libre tránsito. La con-

cesionaria informó que acatará el fallo, pero lo calificó de arbitrario. Asimismo, precisó que los peajes de Huaylas, San Pedro, Arica y Quebrada Seca operarán con normalidad.

4 AUSTERIDAD. El gobierno aprobó un decreto de urgencia que busca generar ahorros por S/1,200 millones este año para asegurar el cumplimiento de la meta fiscal de 2.2% del PBI. La norma impone límites al gasto en bienes y servicios no críticos, prioriza inversiones en ejecución y permite al MEF reasignar recursos a la Reserva de Contingencia. También excluye de las restricciones las obligaciones sociales como el SIS, la Caja Militar Policial y el programa Llamkasun. En CADE 2025, la titular del MEF, Denisse Miralles, afirmó que el ajuste tiene como fin garantizar estabilidad macroeconómica y confianza empresarial sin afectar los servicios esenciales.

5 TENSION. La Cancillería anunció la ruptura de las relaciones diplomáticas entre Perú y México, tras confirmarse que la ex primera ministra Betssy Chávez recibió asilo en la embajada mexicana en Lima. El gobierno calificó el hecho como una intromisión y, al cierre de esta edición, dejó en suspenso su decisión sobre otorgar el salvoconducto, mientras realiza consultas con juristas y otros países de la OEA. Advirtió que el uso del asilo se ha desnaturalizado y anunció que impulsará una reforma de la Convención de Caracas de 1954. La presidenta Claudia Sheinbaum defendió el asilo, calificó la medida peruana de "desproporcionada" y sostuvo que México actuó conforme al derecho internacional. ■



Voces y Opiniones

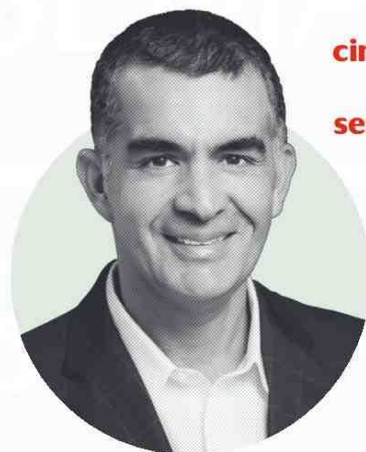
COLUMNISTA INVITADO

La apuesta por el trabajo fraccional

Cada vez más líderes eligen trabajar por fracciones de tiempo, conscientes de que lo que realmente vale no son las horas que dejan en la oficina, sino el valor aportado en el camino.

Renzo Rossi Escuza

Consultor en estrategia de personas y director independiente



SOBRE EL AUTOR

Renzo es consultor en estrategia de personas, con más de 25 años de experiencia en la transformación de organizaciones desde el propósito. Ejerce como director independiente en San Antonio y Vida Wasi, *forum leader* de REF, catedrático en el PAD de la Universidad de Piura y mentor ejecutivo. Además, es Ingeniero Industrial por la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP), con un MBA por Centrum - PUCP y Maastricht School of Management.

Hace unos meses, tuve la oportunidad de participar en un conversatorio en el que un ex CEO y ex alto ejecutivo corporativo —hoy miembro de varios directorios— abrió su charla diciendo algo que me marcó: “he diseñado mi semana para no trabajar más de cuatro o cinco horas al día y almorzar en mi casa siempre”.

Lo dijo con serenidad, no con vanidad. Y, detrás de esa frase, había una decisión consciente: seguir aportando desde la experiencia, pero sin volver a quedar atrapado en la maquinaria de la agenda infinita.

Él encontró una nueva forma de trabajar. Hacerlo por fracción y, a la vez, con sentido completo. Y cada vez más ejecutivos *senior* están eligiendo este modelo.

No es que quieran trabajar menos, sino que quieren trabajar distinto. Con foco, autonomía y propósito. Sin la carga política del puesto, pero con la misma ambición de aportar valor.

No es mejor ni peor, es distinto. Y, aunque quizá no funcione para todos, representa una alternativa real para un segmento de profesionales que prioriza la libertad, el equilibrio y el sentido.

Según *Harvard Business Review*, el número de profesionales catalogados como *fractional executives* crece a doble dígito anual en Estados Unidos y Europa. Y PwC estima que, en 2026, una de cada cinco posiciones de liderazgo será fraccional o compartida, especialmente en estrategia, finanzas y recursos humanos. Las razones son simples: las empresas buscan flexibilidad y los profesionales, equilibrio. Ambos ganan, porque el trabajo fraccional permite alinear *seniority* con libertad.

Al ejecutivo este modelo le permite mantener su vigencia, gestionar su tiempo y construir un portafolio de valor. Para la empresa, representa más bien el acceso a talento de primer nivel

sin la pesada carga de una estructura fija. Así, ambos transforman la relación laboral en algo más adulto, basado en resultados y confianza.

Lejos de precarizar, este modelo puede potenciar los ingresos. Un CHRO, CFO o asesor estratégico que antes dedicaba todo su tiempo a una sola organización puede hoy trabajar con dos o tres, generando más impacto y, en muchos casos, más rentabilidad personal. Es la economía del *expertise*. Facturas por lo que sabes y transformas y no por el horario que cumples.

Como señala McKinsey, “la nueva ventaja competitiva será la capacidad de las empresas para construir redes dinámicas de talento independiente de alto nivel”. Eso incluye a los *fractional leaders*, profesionales que se mueven entre proyectos, dejando estructura donde antes había jerarquía.

Por supuesto, esto exige madurez de ambos lados. Las empresas deberán aprender a diseñar roles modulares, con objetivos claros y procesos ligeros. Y los profesionales, a gestionar su reputación, disciplina y propósito como si fueran una marca propia. Porque no habrá jefe que te mida. Tú pasarás a ser tu propio estándar.

En mi experiencia, este modelo tiene además un valor adicional: la reducción del ego. Cuando ya no compites por un título ni por una oficina, sino por resultados tangibles, lo que importa vuelve a ser el trabajo. Le quita peso político a la función y devuelve aire a la vocación.

Quizás el futuro del trabajo no sea tener un solo “empleo estable”, sino varios proyectos significativos. Quizás la verdadera estabilidad no esté en la planilla, sino en la capacidad de seguir siendo valioso.

El trabajo fraccional, en ese sentido, es una evolución, en lugar de una renuncia. Una forma moderna de equilibrar ingresos, libertad y propósito.

Y es que, al final, lo que vale no es cuánto tiempo estás en la oficina. Lo que realmente importa es cuánto valor dejas en el camino. ■

PwC estima que, en 2026, una de cada cinco posiciones de liderazgo será fraccional o compartida

LAUREATE PERÚ

DEAL EN ESTUDIO

A menos de seis meses de su última reorganización interna —que derivó incluso en la salida de su entonces CEO—, el *holding* educativo dueño de la UPC, la UPN y Cibertec estaría alistando la venta sus activos inmobiliarios en el país. Entre los candidatos a hacerse de los inmuebles hoy asomaría SURA Investments.



POR ALBA ÑAUPAS

Los movimientos no cesan en los pasillos de Laureate Perú, el *holding* educativo controlador de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC), la Universidad Privada del Norte (UPN) y el instituto Cibertec. Tras desplegar una serie de sucesivos reajustes internos —muchos de los cuales hoy todavía están en curso— (SE1971), el grupo educativo estaría preparando un nuevo e importante paso en su estrategia de búsqueda de eficiencias y reducción de costos en el Perú. Según pudo conocer en exclusiva SEMANAeconómica a través de distintas fuentes con conocimiento del hecho, la compañía estaría alistando la venta de sus activos inmobiliarios. Ello como parte de un proceso en el que incluso ya habrían asomado postores; entre ellos, SURA Investments, el brazo de inversión del Grupo SURA, especializado en la gestión de activos y patrimonios en América Latina.

Valor inmobiliario

Laureate tiene a disposición 19 sedes educativas en el Perú, distribuidas entre Lima, La Libertad y Cajamarca. A diferencia del mercado mexicano —donde la mayoría de los predios del grupo son alquilados—, en el país cerca del 80% de los metros cuadrados que ocupa el *holding* son propios, según consta en su Reporte Anual 2024 (ver gráfico). Estas propiedades están inscritas en los Registros Públicos bajo distintas razones sociales vinculadas al *holding*, como Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Instituto de Educación Superior Privado Cibertec S.A.C. y Laureate Perú S.A.C., según pudo corroborar esta revista.

Precisamente, Laureate Perú estaría reorganizando ahora esa dispersa estructura inmobiliaria para ponerlos a la venta, en una operación que podría involucrar la totalidad o parte de los mismos y que

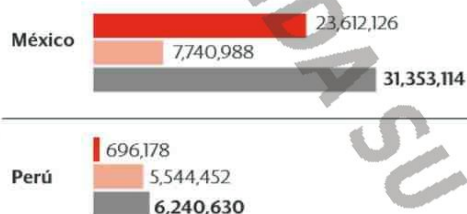
apuntaría a un esquema de *sale & leaseback* (venta con alquiler garantizado). Un potencial acuerdo de este tipo con un jugador como SURA Investments, por ejemplo, le permitiría al comprador adquirir los activos a través de un Fondo de Inversión en Renta de Bienes Inmuebles (FIRBI) y, al vendedor, fijar un acuerdo de alquiler por periodos de largo plazo como parte del *deal*. “Es una fórmula que da previsibilidad a ambos lados: garantiza flujos de alquiler estables para el fondo y liquidez para la compañía educativa”, explica el director ejecutivo de 3420 Wealth Management y especialista en finanzas, Jimmy Astocóndor.

El *sale & leaseback* le permite a las empresas aumentar su flexibilidad operativa, reducir sus costos y generar liquidez inmediata. Además, en el hipotético escenario de una eventual venta del negocio, contribuye a reducir la distorsión que los activos inmobiliarios podrían generar sobre el *ticket* final de venta. En 2021, por ejemplo, Grupo Romero escindió los activos inmobiliarios de Ransa antes de vender el negocio logístico a HIG Capital. “Tiene todo el sentido que Laureate Perú busque separar sus activos inmobiliarios y operar bajo un modelo *asset light*, sin mucho activo fijo. Porque los inmuebles elevan el riesgo país”, explica el socio y *cohead* del área de Fusiones y Adquisiciones de Rebaza, Alcázar & De Las Casas, Felipe Boisset.



Propiedades de Laureate (en m²)

■ Espacio arrendado ■ Espacio propio ■ Total



*A diciembre de 2024

Fuente: Laureate - Annual Report 2024

Al ser consultada por SEMANAeconómica, SURA Investments optó por no brindar declaraciones, argumentando que se trata de “información que no es pública ni oficial”. Lo que sí ha reconocido la gestora es que existe interés en levantar nuevos FIRBI, en la medida que el mercado inmobiliario ofrece fundamentos sólidos para hacerlo. “El apetito está”, afirmó en una reciente entrevista con *semanaeconomica.com* el head de Real Estate de SURA Investments en el Perú, Mario Huerta. De acuerdo con fuentes con conocimiento de las negociaciones, la gestora sería una de las interesadas que ya habrían firmado incluso acuerdos de confidencialidad en torno a una posible transacción.

La venta de los activos inmobiliarios de Laureate Perú apuntaría a cerrarse bajo un esquema de *sale & leaseback*

Ajuste eterno

El nuevo y silencioso paso dado por Laureate Perú se enmarca en una estrategia de búsqueda de eficiencias cuyo último capítulo se había dado hace menos de seis meses. En junio de este año, el *holding* ejecutó la segunda gran reestructuración del grupo, que incluyó la salida de Christian Haerberle, hasta entonces CEO de la operación local. Y también la eliminación de varios cargos de alta dirección; entre ellos, las posiciones de CEO de la UPC y la UPN (SE1971). “El objetivo es hacer la operación más eficiente y generar mejoras de margen”, asegura un actual alto ejecutivo de la compañía sin autorización para declarar.

Prueba de ello es que, en paralelo a las negociaciones descritas por sus activos inmobiliarios, Laureate Perú continúa ajustando su estructura organizacional con cambios que incluyen áreas clave del negocio, como la vicepresidencia comercial y la financiera. La más reciente reconfiguración de su estructura, que entró en vigencia el 1 de noviembre, suprimió los cargos de director de Finanzas en cada institución educativa y dio paso a una estructura centralizada con dos nuevas unidades: la Dirección Central de Planeamiento Financiero y la Dirección Central de Operaciones Financieras, de acuerdo con comunicados internos firmados por el VP de Finanzas & CFO de Laureate Perú, Alex Pendavis, a los que tuvo acceso esta revista.

Esta acelerada búsqueda de eficiencias, sin embargo, no es exclusiva del mercado peruano. Y es que, desde el año pasado, Laureate Education viene desplegando una estrategia de desinversión de activos inmobiliarios en Estados Unidos y México, como parte de su proceso global de optimización. En el 4T24, la compañía cerró la venta de una parte de sus bienes raíces en México, dentro de una operación que fue reflejada en sus resultados consolidados de ese año.

SEMANAeconómica buscó la posición oficial de Laureate Perú para este informe, pero el conglomerado declinó participar. ■





STARTUPS

UNA BÚSQUEDA INFRUCTUOSA

La firme expectativa de los fondos de *venture capital* por invertir en el país se ha topado, de un tiempo a esta parte, con una brecha de capacidades que el ecosistema peruano de *startups* no logra cerrar. Y que amenaza, además, el potencial de levantamiento de capital de sus negocios.



POR CLAUDIA GUTIÉRREZ C.

Los fondos de *venture capital* están hallando cada vez más dificultades para satisfacer sus expectativas con la oferta del ecosistema peruano de *startups*. Aunque las ideas innovadoras nunca faltan en el país, estas no siempre son suficientes. Y, hoy, los fondos han comenzado a poner énfasis en la búsqueda de proyectos liderados por *founders* con capacidad de crecer más allá del mercado peruano, que cuenten con un *background* tecnológico sólido y una clara visión comercial. Características que, a decir de los propios protagonistas, hoy resultan muy difíciles de encontrar a nivel local.

Más allá de las ideas

Los *founders* —vistos individualmente o como equipo— son cada vez más determinantes en el proceso de toma de decisiones de los fondos de *venture capital*. “En nuestro criterio de inversión, el 90% de la decisión es el *founder* o grupo de *founders*. Sobre todo desde la etapa semilla hasta la serie A, uno está invirtiendo en las personas. Los negocios son muy cambiantes y pueden salir nuevos productos. Al final tú apuestas por el jinete”, explica el *principal* del fondo Alaya Capital, Luis Narro.

En el ecosistema peruano aún se observan brechas en ese sentido. Incluso en el sector *fintech*, el más desarrollado en Perú, persiste hasta hoy una presen-

cia extranjera dominante, que supera al moderado crecimiento local (ver gráfico). “No hemos encontrado aún lo que buscamos. Tenemos un año y hemos hecho seis inversiones: en Chile, Colombia, México y Argentina. Ninguna en Perú”, cuenta el *managing partner* y *founder* del fondo ADN VC, Diego Alfageme.

Una de las principales preocupaciones de los inversionistas se centra en el potencial de escalabilidad de los negocios ofrecidos a nivel local. Y es que, hoy, se percibe que muchos *founders* peruanos mantienen una visión predominantemente local, en lugar de tener una ambición global. “El peruano es naturalmente emprendedor, pero aun así es un reto encontrarlos en espacios específicos. Si comparamos con ecosistemas similares en tamaño, no hay tantos emprendedores ‘invertibles’ para un fondo como el nuestro. Buscamos personas que estén inspiradas en resolver un problema muy grande y construir compañías que sean escalables; no solamente partir de Perú, sino que trasciendan fronteras”, remarca el *partner* y cofundador de Salkantay Ventures, Martín Aspíllaga. ➔



Sami Takaluoma,
CEO y Presidente
Global de Metso.



Joe Pezo, VP de Servicios para Perú y países andinos;
Eduardo Nilo, Presidente de la región Sudamericana;
Macarena Vallejo, Directora de Marketing y
Sostenibilidad de Sudamérica; **Sami Takaluoma,** CEO y
Presidente Global; y **Fernando Samanez,** VP de Capital
Equipment para Sudamérica de Metso.

WE GO BEYOND: LA ESTRATEGIA GLOBAL DE METSO

El pasado martes 4 de noviembre, Metso, proveedor global de tecnología para el procesamiento de minerales, organizó un evento para presentar su actual estrategia "We Go Beyond". El espacio fue liderado por su CEO y Presidente Global, Sami Takaluoma, y contó con la presencia de Eduardo Nilo, Presidente de la región Sudamérica y parte de su equipo ejecutivo en la región.

Takaluoma destacó que América Latina, y especialmente Perú, son pilares para el crecimiento de la compañía. En esa línea, el

ejecutivo compartió las distintas acciones que la compañía está implementando de forma estratégica en materia de sostenibilidad, innovación y talento local. Además, como parte de su expansión, la empresa anunció la inauguración de su nuevo centro de servicios en La Joya, Arequipa, para el 2026. Esta inversión se suma a la apertura de su planta de bombas en Lurín en 2023, reafirmando el compromiso de Metso por fortalecer su presencia en Perú y la región. ■



Eduardo Nilo,
Presidente de la
región Sudamericana
para Metso.



Fernando Samanez,
VP de Capital
Equipment para
Sudamérica de Metso.



Macarena Vallejo,
Directora de Marketing
y Sostenibilidad de
Sudamérica de Metso.



Joe Pezo, VP de
Servicios para
Perú y países
andinos de Metso.

→ Viene de la pág. 12

Este enfoque debe reflejarse desde el primer momento en el plan de negocio, acompañado de buenas métricas. “Nos gustaría ver crecimientos a doble dígito trimestre sobre trimestre, sobre todo en las etapas tempranas. Eso nos irá mostrando esta escalabilidad desde la primera curva de crecimiento”, agrega Narro.

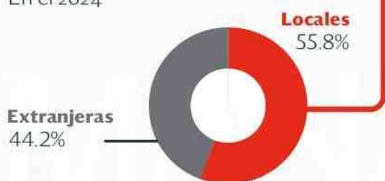
Los fondos también buscan ahora *founders* con una base tecnológica sólida e incluso con conocimientos de programación. Algo esencial por la alta intensidad tecnológica que actualmente manejan las *startups* y por su necesidad de realizar mejoras directas. “Si eres una *startup* de base tecnológica y estás tercerizando tu código, estás perdido. No tienes control, no puedes acelerar el desarrollo y no estás aprendiendo”, advierte Alfageme.

A ello se suma la renovada búsqueda de los fondos por una sólida capacidad comercial. Una que permita concretar ventas y desarrollar estrategias para que el producto crezca y llegue a más usuarios, como destaca el *venture partner* de Worthit y CEO y *founder* de Riqra, Jaime Chiarella. Dichas habilidades se observan con mayor frecuencia en *founders* de Colombia, México y sobre todo Argenti-

Evolución del número de *fintechs* peruanas



Distribución de *fintechs* en el mercado peruano
En el 2024



Fuente: Finnosummit

Muchos *founders* peruanos mantienen una visión predominantemente local, cuando los fondos hoy premian el apetito regional y global

na. “Los *founders* peruanos son muy buenos, simplemente hay que venderse un poco mejor. Muchos ya tienen ese ‘bichito’, pero otros aún no tienen ese *mindset* de creérsela y comerse el mundo”, afirma la *partner* de EWA Capital, Elizabeth Acuña.

Camino de mejora

Así, el Perú enfrenta dos problemas que se retroalimentan: la falta de capital temprano y el tamaño reducido de mercado, como recuerda el *founder* y *ex country manager* Perú de Freshmart, Sebastián Otero. Esto genera que, aunque existen *startups* destacadas, el número total aún es limitado. Y, a diferencia de otros mercados, el país no cuenta con ningún ‘unicornio’ que inspire nuevas figuras. “Uno de nuestros cofundadores fue uno de los primeros empleados de [la chilena] Buk, que hace poco se volvió ‘unicornio’. En Colombia muchas *startups* nacen sobre la base del éxito de Rappi. En Perú todavía no pasa eso”, cuestiona el CEO & Co-founder de Yavendió, David Tafur.

Para revertir esta situación, el ecosistema peruano debería fortalecerse desde la base. Y es que, si bien la inversión en etapa presemilla y semilla ha ido despegando, aún no lo ha hecho en la magnitud debida (SE1978). Ello requiere una mayor presencia de inversionistas ángeles y otros actores, como *family offices*. Y también la creación de espacios, de la mano de asociaciones, incubadoras y aceleradoras, donde los jóvenes puedan interactuar con distintos actores y adquirir una visión global.

Algunas iniciativas ya apuntan en esa dirección. Emprende UP, por ejemplo, realiza misiones académicas a los ecosistemas de Colombia y México. Y en 2026 se contempla extenderlas a Silicon Valley, de acuerdo con su jefe de emprendimiento, James Otiniano.

BanBif ha sido reconocido por BID Invest con dos importantes distinciones:

- Financial Volume Champion:
por alcanzar el mayor volumen de financiamiento al comercio exterior.
- Food Security Champion:
por promover el financiamiento sostenible en el sector agroindustrial.

Logros que reafirman nuestro liderazgo en la Región Andina en el comercio exterior impulsando empresas que apuestan por un futuro más sostenible.

NOS CONOCEN
NOS RECOMIENDAN

BanBif

Sectores y Empresas

CENTROS COMERCIALES

Nuevos jugadores en los *strip malls*

El interés de las aseguradoras por este formato es cada vez mayor. Tras el buen resultado obtenido al invertir en *malls* en funcionamiento, ahora contemplan incluso la construcción de proyectos propios desde cero.

Cada vez más aseguradoras ponen la mira en el mercado de *strip malls*, atraídas por flujos de renta estables, bajos montos de inversión y altas tasas de ocupación. Aunque su apuesta solía focalizarse hasta hace no mucho en la adquisición de activos existentes, hoy algunas ya se preparan para dar el siguiente paso: desarrollar proyectos propios.

El crecimiento de los *strip malls* se dinamizó durante los últimos años (SE1957). “Hace unos diez años, había entre 50,000 m² y 60,000 m² de área arrendable. Hoy, esa cifra bordea los 130,000 m²”, estima el gerente general de la Asociación de Centros Comerciales y de Entretenimiento del Perú (ACCEP), José Antonio Contreras. El boom fue de tal magnitud que, poco a poco, el formato atrajo a nuevos inversionistas; entre ellos, las aseguradoras. “Efectivamente, nuestros principales clientes están siendo fondos de inversión y empresas de seguros”, cuenta Karen Lozada, directora de On Retail, desarrollador y administrador de proyectos de *strip malls*.

Estos nuevos jugadores buscan aprovechar el bajo *ticket* de inversión que requieren dichos formatos para seguir diversificando su portafolio de activos inmobiliarios. “La inversión está entre US\$10 millones y US\$15 millones, lo que te permite tener varios *strip malls* en distintas zonas, en lugar de concentrar toda



tu inversión en un *mall* grande”, reconoce el gerente corporativo de inversiones de La Positiva, Fabricio Tejada. A ello se suma otro factor clave: las altas tasas de ocupación de este tipo de proyecto, que bordean el 97%, garantizan flujos de ingresos estables. “Se convierte en una alternativa ventajosa porque, a través de contratos de arriendo, se pueden estructurar operaciones de largo plazo”, explica el gerente de inversiones de Protecta Security,

Juan Luis Valdiviezo.

“Hemos evaluado *strip centers*. Buscamos que tengan *track record* y flujos estabilizados”

Para algunos jugadores, la forma más rápida de aprovechar los beneficios es a través de la compra de activos ya existentes. “Hemos evaluado algunos *strip centers*. Buscamos que tengan *track record* y que sus flujos estén estabilizados”, detalla el gerente de inversiones de Pacífico Seguros, Ricardo Santanera. Del mismo modo, las primeras cuatro inversiones de Protecta Security estuvieron focalizadas en *malls* en funcionamiento. Tras ello, esta última ha decidido desarrollar ahora un proyecto desde cero, en búsqueda de retornos incluso mayores. “Esperamos retornos del 15%, porque hay más riesgo, frente al 10% que se puede obtener en el otro caso”, revela Valdiviezo.

La Positiva va en esa misma línea. Y contempla, además, el desarrollo de proyectos de uso mixto dentro de algunos de sus terrenos. Así, los primeros pisos serían destinados al *strip mall* y los superiores, a viviendas y oficinas. “Un terreno ya está en etapa de prefactibilidad y estaría iniciando construcción en 2026. El segundo esperamos que inicie construcción en 2027”, dice Tejada. Con el esperado ingreso de más de estos inversionistas, todo apunta a que el 2026 será aun más dinámico para el mercado de *strip malls*. (ASU)

Evolución del mercado de *strip centers*

En miles de m²



Fuente: Binswanger Perú

IMPULSO BOUTIQUE

En el último lustro, el mercado inmobiliario dejó de registrar nuevos desarrollos de oficinas B tradicionales para dar paso a un subsegmento que hoy impulsa la categoría: las oficinas *boutique*. Este fenómeno ha permitido que el segmento B alcance su nivel de vacancia más bajo en los últimos dos años, de acuerdo con el más reciente reporte de Cushman & Wakefield (ver gráfico).

El reajuste de precios en las oficinas clase A durante la etapa posterior a la pandemia de Covid-19 también desincentivó el desarrollo de nuevas oficinas B tradicionales. "Ese proceso generó el *flight to quality*, que llevó a varias empresas a trasladarse a edificios más nuevos, tipo A, a costos similares", analiza la *market research coordinator* de Cushman & Wakefield, Denise Vargas.

El formato *boutique*, con áreas que van de 30 m² a 100 m², se ha consolidado como el motor del segmento B, en tanto atiende la demanda de profesionales independientes, estudios pequeños y emprendimientos que solían operar desde viviendas adaptadas ante la ausencia de alternativas.

Hoy, esta clase de inmue-

bles también ha ganado peso como vehículo de inversión rentable. Una oficina *boutique* de cerca de 30 m² puede alquilarse hasta en US\$25 por m², mientras que un departamento de un dormitorio, de similar metraje, se alquila entre US\$8 y US\$11 por m², asegura Rodrigo Martínez, gerente general de Marcan Inmobiliaria, empresa que hoy tiene diez edificios con este tipo de oficinas.

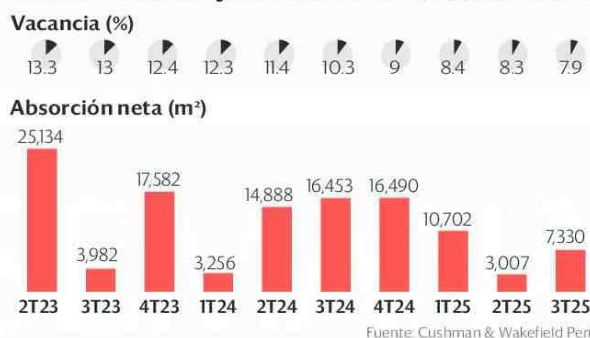
Aunque San Isidro financiero y Miraflores aún concentran la mayor parte de la oferta *boutique*, Surco ya se posiciona como un nuevo polo de desa-

rollo. De hecho, los 20,000 m² de oficinas *boutique* que ingresarán al mercado en 2026 estarán ubicados en ese distrito,

con proyectos de Liziny Grupo T&C.

Otro distrito en ascenso es San Borja, donde ya hay interés de desarrolladores, como Marcan, y de jugadores dedicados a la renta de edificios tradicionales, como Fibra Prime. "Hay buenos inmuebles clase B en San Borja, que muchas veces sirven de soporte para las entidades y firmas que están establecidas en la zona", señala Ignacio Mariátegui, CEO de Fibra Prime, quien coincide con Martínez en que las oportunidades se extienden hacia otras zonas de Lima Moderna, como Lince o Surquillo. (EAA)

Índice de vacancia y absorción neta de oficinas clase B



"Debemos corregir el mal manejo de Machu Picchu"

Juan Stoessel, CEO de Casa Andina, advierte que el turismo receptivo no termina de recuperarse en el país. Además, da detalles de una posible expansión a Lima Norte y del crecimiento de su negocio gastronómico.

El turismo en el Perú apunta a registrar cifras récord este año. ¿Cuál es su visión sobre el crecimiento del sector?

El turismo doméstico ya se recuperó y el turismo corporativo también. Pero el receptivo aún no lo ha hecho. Estos 3.4 millones de turistas que tendremos este año serán un millón menos de lo que se había proyectado, y de lo que tuvimos en 2019. Hemos crecido sólo un 4% en ese bloque y eso es muy malo.

¿Qué errores se deben corregir para revertir esa situación?

Uno de los principales es el mal manejo de Machu Picchu, que es el ícono del turismo receptivo. Tenemos un retroceso muy grande, como por ejemplo la mala imagen que se ha creado por esa medida antitécnica que entregó un paquete de entradas para ser vendidas de forma prehistórica [presencial]. Además, el cupo que se tiene día a día no se termina de cumplir. Hay turistas que quieren visitar y no pueden, a pesar de que hay espacios. Y todavía no hay venta de entradas para el próximo año. Toda la gente que está planificando viajes ya cambió de destino.

¿Sigue en pie la apertura de un Casa Andina en Lima Norte?

Por supuesto, es un lugar que tiene un potencial gigantesco. Hay un espacio interesante para infraestructura hotelera.

¿Tienen algún proyecto específico aterrizado en esa zona?

No, tenemos varios proyectos en camino, en plenas negociaciones en distintas partes del país. [El de Lima Norte] está dentro de los tres hoteles que queremos abrir el próximo año.

El negocio gastronómico de Casa Andina ya genera el 30% de la facturación. ¿Qué proyecciones tiene para el próximo año?

Porcentualmente no es fácil que crezca, porque también crecemos en alojamiento. Pero estamos creando productos muy atractivos para los huéspedes y ciudadanos de cada ciudad. Eso hace que tengamos un público muy importante de no alojados. Muchos de nuestros restaurantes tienen puerta a la calle y hemos creado estos productos dependiendo del destino. Sumado a los eventos, esto ha provocado que este rubro de Casa Andina sea muy fuerte. Estaremos por encima del 30%. (EP)



SEMANA Económica

CONSUMO

AGUA PARA EL VERANO

La industria de bebidas apunta a agregar aun más variantes a sus marcas de aguas para seguir consolidando un segmento del mercado que no deja de crecer. Y el esperable incremento del consumo de bebidas durante el próximo verano será el momento propicio para que algunos jugadores relevantes del sector lancen nuevos productos al mercado.

La categoría de hidratación se redefinió en 2017 con la salida al mercado de productos derivados del agua, como recuerda el cofundador de Axer Consultores, Max Vidal. Aquel año, la marca San Luis incursionó en el segmento con las presentaciones de fresa y limón. Cinco años más tarde, en 2022, agregó a su

portafolio el sabor de piña y kion. "Hemos sido los líderes con el lanzamiento de las saborizadas y vemos que la competencia ha ido replicando", afirma el gerente de marketing para Perú de Arca Continental, Jorge Luis Delgado.

Desde entonces, las aguas saborizadas han cobrado creciente protagonismo. En el verano de 2025, la categoría de agua creció 38.6%, impulsada por las saborizadas, de acuerdo con Romina Lucanera, *customer success manager* de NielsenIQ. Del mismo modo, la penetración de aguas saborizadas en los hogares se incre-

menó de 13% a 16% entre el verano de 2024 y 2025, según cifras de Worldpanel by Numerator Perú.

Tras ese avance, hoy el segmento todavía tiene espacio para seguir creciendo. Y, para conseguirlo, la industria busca atender nichos de mercado en los que el consumidor demanda productos que contengan mayores atributos. En línea con ello, en agosto AJE lanzó una derivada de la marca Cielo con antioxidantes, una bebida gasificada y saborizada con añadidos de vitaminas A y C. A la fecha, el producto ya tiene un 20% de participación de mercado en el

segmento, de acuerdo con las estimaciones de NielsenIQ.

AJE continuará trabajando para lanzar bebidas que combinen funcionalidad, sabor y bienestar, de acuerdo con su gerente de marketing, Erika Córdova. Y en esa misma línea iría Industrias San Miguel (ISM). "Todavía tenemos algunos nichos adicionales de funcionalidades que estamos explorando. Los siguientes meses vamos a lanzar un par de sorpresas que van a hacer que este mercado de funcionalidad siga creciendo", anticipa el gerente general de la Unidad de Negocios Sur Perú-Chile de ISM, Michael Ortiz.

La previsión es que este segmento pueda alcanzar o incluso superar el 30% del portafolio de la compañía. "El verano es la época en que las aguas saborizadas van a terminar de llegar a una cumbre importante de desarrollo", concluye Ortiz. (SCT)



HIDROCARBUROS

CADE EJECUTIVOS

"Hunt Oil está muy activo viendo oportunidades"

María Julia Aybar, *country manager* de Hunt Oil, cuenta que la petrolera está interesada en proyectos de exploración en zonas cercanas a Camisea y el norte del país. Pero advierte que se necesita predictibilidad para esas inversiones.



SEMANAeconómica

¿En qué usará Hunt Oil el dinero de la emisión de bonos por US\$630 millones concretada este año?

Mucho del incremento y mantenimiento de la producción [en Camisea] requiere de inversiones proyectadas a cinco años. Uno de los proyectos es el sistema de comprensión en Mipaya, que ha demandado alrededor de US\$260 millones y aún está en proceso.

Hunt Oil tiene interés en solicitar nuevas áreas cercanas a Camisea. ¿Ya identificó algún campo que le interese?

Hunt Oil y otros miembros del Consorcio Camisea estamos trabajando en la posibilidad de hacer inversiones en exploración en zonas

cercanas a nuestros lotes: el 56 y el 88. Identificamos algunas áreas y hemos empezado los convenios de evaluación técnica. El consorcio ya presentó a Perupetro una solicitud de interés de ponernos a trabajar en esas áreas.

¿Les interesan proyectos de exploración fuera de Camisea?

Como Hunt Oil estamos mirando posibilidades desde el punto de vista geológico en la zona cercana a Camisea, por los lotes donde alguna vez tuvimos actividades. También vemos qué está sucediendo en el norte. Hay varios lotes más pequeños, pero muchos de ellos están en producción. Estamos viendo contratos de explotación ahí u otras alterna-

tivas. Aún hay señales que se tienen que dar, pero el interés por invertir se mantiene. Hunt Oil está muy activo viendo oportunidades para tomarlas cuando las señales se den.

¿Cuáles son esas señales?

La permisología y temas de atracción a la inversión en exploración, con contratos que sean previsibles hacia el futuro. Trabajamos con Perupetro, nuestra contraparte. Tenemos un contrato y es importante que los términos del mismo se respeten. Se pueden hacer modificaciones, pero requieren acuerdos. Eso es lo que estamos trabajando. Por ejemplo, las modificaciones que se han mencionado sobre las regalías para la petroquímica. (JRA)



Javier Ichazo,
CEO de Mibanco.



Arturo Johnson, gerente de la
División de Transformación de
Mibanco.



MIBANCO, AHORA EN WHATSAPP

Con el lanzamiento de Mibanco por WhatsApp, el banco especializado en microfinanzas da un nuevo paso en su transformación digital. La solución combina inteligencia artificial y acompañamiento humano para que los emprendedores gestionen sus finanzas de forma simple, segura y cercana.

En el mediano plazo, WhatsApp se consolidará como uno de los principales medios de interacción digital entre el banco y sus clientes, marcando un hito en la inclusión financiera del país. Con esta iniciativa, el banco reafirma su compromiso de acercar las oportunidades del sistema financiero a todos los peruanos. ■



Arturo Johnson y
Carolina Trivelli.



Javier Ichazo, Susana Saldaña y Andrés Choy.



Arturo Johnson, Rodolfo Ojeda,
Luis Goytizolo y Briguitt Reinaldo.



SEMANAeconómica

CONSUMO MASIVO

CADE
EJECUTIVOS

"Queremos desarrollar una cadena de suministro desde el Perú"

Christian Coone, gerente general de Natura Perú & Centroamérica, detalla las prioridades estratégicas de la compañía hacia 2026 y devela la creciente apuesta de la marca por exportar productos desde el país.

Natura abrió su primera tienda física en Arequipa. ¿Qué rol cumple dicho canal frente al de consultoras y al digital?

Hoy, tenemos una estrategia omnicanal. Queremos llegar a un consumidor que no conoce el producto. Esto potencia el negocio de nuestras consultoras. Por muchos años fue un paradigma que nos frenó, pensábamos que tal vez competiría con las consultoras, pero la realidad es que no. Una tienda física trae un conocimiento y reputación de marca, y agrega valor. Nuestro principal canal es la venta directa a través de las consultoras. Hoy, llega a un 90%.

Más del 60% de la facturación de Natura proviene de productos nuevos que reemplazan a otros. ¿Cuáles suelen renovar?

Nuestra dinámica de negocio requiere innovación. Necesitamos traer novedad para los consumidores y tenemos un área de innovación en Brasil muy fuerte, enfocada en entender cómo hacer un producto que genere un impacto positivo mayor. Es decir, traer un envase con un material biodegradable menos contaminante, o que la cadena de suministro genere menos emisiones de carbono.

Natura creció 20% en la categoría de regalos. ¿Cómo piensan convertirse en una marca de "regalos todo el año"?

Hoy, Natura es la marca preferida por los peruanos para hacer regalos. Es una gran oportunidad para explotar mucho más ese segmento y ampliar el mercado, ya que no es solamente una categoría como cuerpo o maquillaje. Ahí tus competidores son muchos más que sólo cosmética.

¿Cuáles son los principales retos de cara a 2026?

Nuestro principal foco para el próximo año es seguir desarrollando nuestro canal de venta directa. Además, seguimos apostando con mucha intensidad en nuestra expansión de tiendas, de *ecommerce*. Empezamos a desarrollar un activo de la amazonia peruana, el copoazú en Madre de Dios, donde ya hicimos una exportación de casi 40 toneladas. No es algo aislado, queremos desarrollar una cadena de suministro desde el Perú, porque tiene amazonia y nuestro principal objetivo es preservarla. (EP)

JOYERÍA

EL BRILLO SE APAGÓ

El sector de joyería atraviesa un 2025 de 'vacas flacas'. Los aranceles impuestos por el gobierno de Estados Unidos –su principal mercado de exportación– habían golpeado los envíos de los productores locales (SE1963).

Pero recientemente se han sumado el fuerte incremento del precio del oro y la plata, además del pronunciado descenso del tipo de cambio. Así, el sector cerraría el año con una caída de 47%, proyecta Adex (ver gráfico).

De los factores mencionados, el tipo de cambio ha sido uno de los más determinantes. Su caída ha golpeado la rentabilidad de las empresas, dado que sus ingresos se perciben en dólares y los costos –como planillas y gastos operativos– se pagan en soles. "El crecimiento será prácticamente nulo", prevé el gerente general de New Fashion, Clemente Guevara.

El encarecimiento del oro también ha generado un *shock* de demanda. Los consumidores ahora tienen mayor preferencia por piezas de menor gramaje y joyería de plata, explica el profesor de Administración y Finanzas de la Universidad ESAN, Edmundo Lizarzaburu. Para encarar este escenario más complejo, New Fashion focalizó sus esfuerzos de venta en joyería

más liviana –como cadenas huecas de apariencia gruesa– y, a nivel local, en productos de plata enchapados en oro.

Adria Joyería, por otro lado, apostó por dar más valor a sus piezas incorporando piedras naturales en lugar de sintéticas, sobre todo en joyería de plata. En oro, se enfocó en anillos de compromiso. "En el mercado local esperamos cerrar con un 30% de crecimiento", explica su representante comercial, Joanna Meza.

En cuanto a los aranceles, hay avances en diversificación. Los envíos a México, por ejemplo, aumentaron, destacó en un boletín la presidenta del Comité de

Joyería y Orfebrería de Adex, Rocío Mantilla. No obstante, EE.UU. sigue concentrando más del 80% de los despachos. Por ello, el desenlace de las negociaciones bilaterales, hoy estancadas, será crucial. Si las condiciones actuales persisten, las exportaciones caerían 43% en 2026, calcula Adex.

Pero las empresas son más optimistas sobre su negocio. "Hay que diferenciar la oferta. El cliente sabe bien cómo se mueve el mercado, sobre todo en el segmento B2B. Algunos exportadores subieron sus precios entre 20% y 30%. Nosotros lo hicimos ligeramente. Tratamos de que no sea mucho para que la cadena [comercial] se siga moviendo", dice Meza, quien remarca que Adria Joyería cumplió su meta de exportación para este año. (CGC)

Exportaciones peruanas del sector joyería

En millones de US\$



Fuente: ADEX



REGÍSTRATE AQUÍ



EPISODIO 1

¿CÓMO LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL PUEDE AUMENTAR LA INCLUSIÓN FINANCIERA?

10 DE NOVIEMBRE

10 AM | VÍA YOUTUBE



Rafael Lemor
Head of Artificial Intelligence de Credicorp



Luis Castillo
Jefe de Políticas Sociales y Regionales del Banco Central de Reserva del Perú



Manuel Tello
Director de Data & Analytics de Mapfre Perú



Sandro Denegri
Chief Data Officer de Mibanco



Economía y Finanzas

FINANZAS CORPORATIVAS

Ola de emisiones antes de la ola electoral

Las empresas locales se alistan a emitir en soles y a plazos más largos. Con esto, buscarán fijar las tasas actuales y blindarse frente al siempre ruidoso contexto electoral.

El interés de las empresas locales por el mercado de capitales va en alza. En los próximos meses se espera una aceleración de las emisiones, impulsada por la cercanía de las Elecciones Generales, inminentes vencimientos de deuda y un nivel favorable de tasas de interés. “Ya se ve un cambio de perspectiva. Muchos de los emisores con los que estamos trabajando se están anticipando al entorno electoral. Quieren fijar tasas en niveles atractivos”, advierte la vicepresidente senior de Debt Capital Markets de BBVA Perú, Ana Fátima Vivanco.

El 2025 ha sido un año de mayor actividad para el financiamiento corporativo. Entre enero y octubre se registraron 15% más Ofertas Públicas Primarias que el mismo período de 2024, según datos de la Superintendencia del Mercado de Valores (SMV). Sin embargo, cerca del 85% de los montos colocados en los primeros diez meses del año correspondieron a operaciones de corto plazo.

En adelante, lo que se espera es mayor cantidad de colocaciones en la parte media y larga de la curva y, sobre todo, en moneda nacional. “Se ha empezado a ganar algo más de tracción en soles fuera del corto plazo. Y las operaciones públicas no reflejan toda la foto. Por ejemplo, hay un par de emisiones que podrían salir este año, ambas privadas”, detalla el *Fixed*

Income Managing Director de Credicorp Capital, Víctor Díaz.

El sector corporativo local ha tomado nota de que las buenas condiciones actuales se prestan para financiar proyectos. En ese sentido, Vivanco señala que ya hay empresas inscribiendo programas de emisiones de plazos más largos.

“Hay vencimientos [de deuda] importantes en 2026 y 2027”

Y se prevé que más empresas ajenas al sector financiero sigan la misma senda en los próximos meses. “Habría una salida [a emitir] en diciembre, enero y en febrero, [aunque] ya más ajustada”, agrega la ejecutiva de BBVA Perú.

Las tasas acompañan la apuesta, pese a que su nivel sigue por encima del registrado en 2019 y 2020. “Las compañías se están refinanciando en un momento en el que, aunque relativamente altas, las tasas vienen bajando”, apuntó recientemente Francine Lima, head of Corporate Banking de Citi Perú, durante el Perú Banking & Finance Summit 2025 organizado por El Dorado Investments. A ello se suma la presión de algunos vencimientos de deuda. “El pipeline está activo. Hay vencimientos importantes en 2026 y 2027, y muchos emisores van a salir a reperfilar antes de las elecciones”, anticipa el gerente de Trading y Asesoría de Inversión de Inteligo SAB, Ernesto Delgado.

Por el lado de los compradores, el protagonismo lo han tomado las aseguradoras, fondos del gobierno y multilaterales. Las AFP, que solían ser importantes compradoras, se están deshaciendo de instrumentos locales para cumplir con los retiros. “La expectativa es que la tracción continúe y debería mantenerse cierto impulso hacia el 1T26. No es un escenario óptimo, pues antes hacíamos el doble de transacciones de largo plazo. Pero al menos apunta a una reconfiguración gradual del mercado de emisiones en soles”, concluye Díaz. (JTV)

Próximos vencimientos de deuda corporativa (en millones de S/)



Fuente: SMV

“Esperamos tener la propuesta [de reforma] en el verano”

Sergio Espinosa, jefe de la SBS, adelanta que pondrá sobre la mesa un planteamiento de reforma previsional para que sea discutido por el próximo gobierno. También priorizará la reglamentación de *open finance*.

¿Qué planes tiene la SBS para 2026 en cuanto agenda regulatoria?

Más allá de las normas que siempre hay que ajustar, hay proyectos importantes. Uno de ellos, probablemente el más importante, es el de *open finance*. Pero también tenemos todo el desarrollo de los reglamentos de la ley del sistema previsional. En cuanto al sistema financiero, diría que lo más importante es la nueva norma de provisiones.

En cuanto al sistema previsional, ¿qué propuestas está preparando la SBS?

Lo que estamos haciendo es conformar un grupo de trabajo interno que tratará de poner sobre la mesa una propuesta técnica

para que el próximo año, con nuevas autoridades, se pueda discutir una verdadera reforma integral del sistema de pensiones.

¿Cuándo tendrían esa propuesta?

Esperamos ponerla sobre la mesa durante el verano [de 2026].

¿Cómo percibe el interés para entrar al sistema financiero peruano?

Tenemos seis solicitudes ya presentadas. Una es de un banco, otras son *fintech*, empresas de dinero electrónico, empresas de créditos. También una financiera ha expresado interés, aunque no ha presentado todavía la solicitud. Diría que hay un apetito

bastante grande. Y proyectos como el *open finance* lo incrementan.

¿Ya terminó el proceso de depuración en el sector de cooperativas?

Sí. No lo llamaría depuración, pero entiendo la idea. Y sí, eso terminó en febrero.

¿En cuánto se redujo el universo de cooperativas?

En 40%, aproximadamente, entre 2018-2019 y 2024. Este año también ha habido algunos cierres, pero de cooperativas muy pequeñas. Una buena noticia es que este año, cuando hubo cierre, fue cubierto por el fondo de seguro cooperativo. (JC)

SEMANAeconómica



PREVISIONAL

APUESTA VOLUNTARIA

Las AFP afinan sus estrategias comerciales para impulsar los aportes voluntarios sin fin previsional. A su favor juega que las ganancias que generen no pagarán Impuesto a la Renta (IR) a partir de enero de 2026. Con este potente incentivo sobre la mesa, las AFP buscarán que más afiliados opten por esta alternativa de inversión, en particular los más jóvenes.

Los aportes voluntarios sin fin previsional sumaron S/2,345 millones al cierre de septiembre de 2025, según datos de la SBS. Dicho monto representa un crecimiento de 105%, respecto a diciembre del año pasado. Hoy, la gran ma-

yoría de afiliados que realizan estos aportes son personas de entre 55 y 65 años que están en la etapa de jubilación.

La exoneración del IR será un incentivo clave, pues reforzará las ventajas de esta alternativa frente a otras opciones de inversión, estima Diego Caro, vicepresidente de Clientes, Canales y Marketing de AFP Integra. Enrique Díaz, presidente de la consultora MC&F,

Los aportes voluntarios se expandirán más de 25% o 30% el 2026

concorda con esta mirada y añade que, sobre todo, será atractivo para personas de ingresos medios y altos.

La estrategia de Prima AFP se enfocará en posicionar a los aportes sin fin previsional como un producto financiero predilecto para invertir los ahorros. Aunque hoy más del 80% del negocio proviene de los clientes que retiran sus

Evolución de aportes voluntarios sin fin previsional a AFP (en millones de S/)



Fuente: SBS

fondos de la AFP, ya sea al momento de jubilarse o por las leyes del Congreso, el gran potencial está en los más jóvenes, asegura Oscar Zapata, gerente del Área Comercial, Segmentos y Ventas de Prima AFP.

Por su parte, AFP Integra viene trabajando en incorporar nuevos canales de recaudación —entre ellos, Yape—, optimizar procesos digitales y facilitar la apertura de cuentas. “Hoy vemos una participación creciente

de jóvenes”, detalla Caro.

Las AFP ven un panorama alentador en este producto. “Prevedemos que el mercado de aportes voluntarios crezca por encima del 25% o 30% en 2026, con crecimientos mayores al 20% en los años siguientes”, refiere Zapata. No obstante, la competencia en este sector también incluye a otros instrumentos, como los fondos mutuos y fondos de inversión, que sí pagan impuestos. (MAP)

Papeles y Valores

Southern Copper Corp.

La acción de la minera a cargo del proyecto Tía María estaría cerca de alcanzar su tope de rendimiento, luego de un 2025 marcado por una importante apreciación.

Evolución de la acción de Southern Copper Corporation (en US\$)



Los altos precios del cobre y el anuncio del inminente inicio del proyecto Tía María, factores que apuntalaron el valor de la acción de Southern Copper Corporation a lo largo del 2025, serían insuficientes para sostener el potencial de apreciación del papel en 2026. “A estos niveles, la acción está muy por encima de sus fundamentos”, advierte el analista de inversiones en Kallpa SAB, Yordin Lozano.

El papel se mantuvo en niveles elevados en lo que va del año, de la mano de noticias como la esperada luz verde al proyecto Tía María. Luego de conocerse esta noticia, la acción trepó de US\$133 a US\$143. Durante las semanas siguientes, sin embargo, corregiría a la baja. “Tengamos en cuenta que el pleno funcionamiento [de Tía María] es entre 2027 y 2028, y arranca a mediados del 2026. Aún falta mucho y aún no lo consideramos en nuestro valor objetivo con horizonte de 12 meses”, agrega el analista

senior de Renta 4 SAB, César Huiman.

El cobre, por su parte, ganó 23% en el año y actualmente cotiza en torno a US\$5 por libra. Y Southern, que goza de un buen perfil financiero, ha sido una de las mineras que más se benefició del rally.

Actualmente, la acción cotiza en US\$135. Esto es un 47% por encima del cierre del 2024, lo que lleva a pensar que el papel estaría cerca de su tope. “Si comparas Southern con otras mineras, es natural que cotice con una prima. La pregunta es cuánta más prima puede sostener”, remarca el *research associate* de Seminario SAB, Ricardo Vásquez.

Hoy, Kallpa SAB tiene un precio objetivo de US\$64 para el papel y recomienda vender. Renta 4, en cambio, aconseja mantener, con un precio objetivo de US\$120. Otras casas de bolsa tienen el papel en revisión. “Todos los fundamentos ya están puestos en el precio”, advierte Lozano. (JTV)

“Tenemos una ligera preferencia por los activos de riesgo”

Óscar Rodríguez, head de Estrategia & Asesoría de Inversiones de BanBif, resalta que la demanda del sector afluente por productos de inversión está creciendo.

¿Cómo se han desempeñado los portafolios que gestionan?

Los portafolios de las personas de alto patrimonio tienen muchos activos invertidos en dólares. Este año, los portafolios de nuestros clientes, dependiendo del perfil de riesgo, rinden entre 8% y 14%, que son buenos retornos medidos en dólares.

¿Han observado mayor demanda por los servicios de la banca patrimonial este año?

Sí. Por varios años las tasas de interés en soles de los depósitos estuvieron altas, pero ya han comenzado a bajar y, ahora, los clientes están buscando otras alternativas con mejores rentabilidades. En activos hemos crecido más de 10% y en número de clientes una cifra similar, sobre todo del segmento afluente.

¿Cuál es el perfil del cliente del segmento afluente?

Los clientes del segmento afluente tienen un patrimonio de entre US\$100,000 y US\$1 millón. La mayor parte proviene del sector dependiente, tienen en promedio de edad más de 50 años y lo que buscan es seguir haciendo crecer su patrimonio.

¿Buscarán captar los fondos que se retiren de las AFP?

Esperamos captar parte de esos fondos. Creemos que los clientes que tenemos del segmento afluente harán retiros. Y para ellos es clave tener flexibilidad y disponibilidad de su dinero en caso de que lo necesiten.

¿Cómo están posicionando los portafolios de cara al 2026?

Tenemos una ligera preferencia por activos de riesgo. Nos gusta el mercado emergente, tanto renta fija como renta variable. Y en especial de Latinoamérica, donde hay la probabilidad de un giro político hacia la derecha. Respecto a las acciones de EE.UU., somos neutrales y, entre los activos alternativos, nos gusta la deuda privada.

¿Hay preocupación entre sus clientes por el período electoral?

Vemos un menor ruido político. La cantidad de preguntas que tenían los clientes en otras elecciones hoy está más contenida. Y, por ahora, no asoma un candidato antisistema. (MAP)





Aime Williams

Compañías replantean sus estrategias ante el impacto de los aranceles de EE.UU.

Las políticas rápidamente cambiantes de Donald Trump plantean retos de planificación.

Compañías de todo el mundo están reestructurando sus planes de inversión en Estados Unidos (EE.UU.) y reconfigurando sus cadenas de suministro. Lo hacen mientras lidian con el impacto de la campaña de Donald Trump para reformar el orden comercial mundial.

Desde su regreso a la Casa Blanca este año, el presidente estadounidense ha anunciado una serie de nuevos aranceles a casi todos sus socios comerciales globales, aumentando las tensiones entre Washington y las capitales extranjeras. Estas medidas han elevado los aranceles estadounidenses sobre los productos extranjeros a los niveles más altos desde antes de la Segunda Guerra Mundial, lo que ha aumentado el nivel arancelario efectivo del país a más del 17%. “Estamos siendo testigos de una redefinición fundamental de las reglas del comercio mundial”, dice Adrian Grey, director global de inversiones de Insight Investment, una gestora de fondos británica.

Para las empresas que planean invertir o comerciar con EE.UU., los rápidos cambios en las tasas arancelarias del presidente presentan importantes retos de planificación. Los primeros nueve meses del regreso de Trump a la

Casa Blanca han estado marcados por una serie de amenazas y revocaciones. Los líderes extranjeros se han apresurado a limitar el daño potencial de una guerra comercial mundial intentando apaciguar al presidente estadounidense. Pero Trump ha demostrado que está dispuesto a romper los acuerdos comerciales existentes, en los que las

“Estamos siendo testigos de una redefinición fundamental de las reglas del comercio mundial”

compañías han basado sus decisiones de inversión y la planificación de su cadena de suministro.

A principios de este año, el presidente estadounidense aplicó aranceles elevados a Canadá y México, dos de los principales socios comerciales de EE.UU., a pesar del acuerdo comercial de 2020 que el propio Trump había fir-

mado con ambos países. El mes pasado, Trump suspendió abruptamente las negociaciones entre EE.UU. y Canadá, destinadas a reducir los aranceles adicionales que EE.UU. les había impuesto a sus productos.

William Reinsch, catedrático de negocios internacionales en el Centro de Estudios Estratégicos e Internacionales (CSIS, por sus siglas en inglés) de Washington, dice que la cancelación de las negociaciones por parte de Trump “aumentó la confusión”. “Fomenta la incertidumbre en las relaciones. Eso es malo para el comercio, malo para la inversión y malo para las compañías de ambos lados de la frontera, porque no saben qué va a pasar después”, añade.

El resultado de un caso pendiente en la Corte Suprema, que dictaminará sobre la legalidad del uso de los poderes de emergencia por parte de Trump para imponer la mayor parte de sus recientes aranceles, se suma a la gran incertidumbre que enfrentan las empresas. Se espera que la corte emita su decisión antes de que finalice el año. Si decide que Trump no puede utilizar los poderes —conocidos como Ley de Poderes Económicos para Emergencias Internacionales (IEEPA, por sus siglas en inglés)— para imponer los aranceles, el

presidente estadounidense tendrá que recurrir a otros métodos legales para gravar a los países con los impuestos.

El resultado del caso no afectará a la serie de aranceles específicos para cada sector que Trump ha impuesto al amparo de las leyes de seguridad nacional. Entre ellos se incluyen aranceles de hasta el 25% sobre las importaciones de automóviles y sus piezas a EE.UU.; gravámenes del 50% sobre una serie de productos de acero, aluminio y cobre; del 10% sobre la madera y la madera aserrada; y del 25% sobre los gabinetes de cocina y los muebles

Los aranceles ya han afectado a grandes compañías de los sectores automovilístico y textil. Y muchas de ellas han reportado el costo que les supondrán estos gravámenes. Los fabricantes de automóviles que operan en EE.UU., cuyas cadenas de suministro abarcan todo el continente norteamericano, se han visto especialmente afectados. Ford, Stellantis y GM esperan que el impacto ascienda a miles de millones de dólares, aunque Ford y GM han rebajado sus estimaciones iniciales sobre la magnitud del impacto.

Nike, el fabricante de ropa deportiva, advirtió en septiembre que los aranceles de Trump le costarían US\$1,500 millones en 2025. Más de la mitad del calzado y un tercio de la ropa de la compañía se fabrican en fábricas de Vietnam. EE.UU. ha aplicado un arancel del 20% a todas las importaciones procedentes de este país del sudeste asiático. En un reporte de ganancias en junio, el director financiero de Nike, Matthew Friend, dijo que los aranceles eran "un nuevo y considerable obstáculo en términos de costos".

Trump ha dejado claro que las compañías que inviertan en EE.UU. pueden evitar los nuevos gravámenes. Y ha llegado a una serie de acuerdos parciales con corporaciones individuales que



les ofrecen protección frente a futuros aranceles, a cambio de grandes compromisos de inversión.

En agosto, Trump amenazó con imponer aranceles del 100% a los chips, pero también dijo que compañías como el grupo tecnológico estadounidense Apple podrían evitarlos invirtiendo en Estados Unidos. Trump anunció la excepción durante una reunión en la Oficina Oval con el director ejecutivo de Apple, Tim Cook, quien dijo que la compañía aumentaría en US\$100,000 millones sus inversiones previstas en EE.UU. durante los próximos años.

En septiembre, Trump dijo que EE.UU. impondría aranceles del 100% a las importaciones de medicamentos de marca o patentados, a menos que el fabricante construyera una planta en el país. En

respuesta, las principales compañías farmacéuticas han llegado a acuerdos con la Casa Blanca, prometiendo impulsar la producción estadounidense y reducir los precios de los medicamentos para los estadounidenses.

La compañía farmacéutica Pfizer anunció a finales de septiembre que reduciría los precios de sus productos en EE.UU. Y recibió una exención de tres años de los aranceles, siempre y cuando también invirtiera en Estados Unidos.

AstraZeneca, la compañía farmacéutica anglo-sueca, llegó a un acuerdo similar semanas después. Apenas unos meses antes de que se anunciara oficialmente el acuerdo, la compañía prometió invertir US\$50,000 millones en la producción en EE.UU. para el año 2030.

FT



Miguel Portugal, VP de TI de RIMAC, junto a **Germán Fernández**, Director B2B de Movistar Empresas, y **Diego Chirinos**, Director de SEMANAeconómica, en el foro sobre 5G.

EVENTO CORPORATIVO

5G: LA REVOLUCIÓN DE LA INDUSTRIA DEL PERÚ

En el foro "5G y la revolución que transformará las industrias peruanas", realizado por Semana Económica con el apoyo de Movistar Empresas, se confirmó el avance en el despliegue de esta red.

Tras la adjudicación del espectro 5G el pasado 12 de setiembre, Integratel Perú, que atiende al sector empresarial con la marca Movistar Empresas, ha continuado modernizando sus estaciones base y ha realizado pruebas exitosas en dicha red, preparando la implementación definitiva en el país, según pudo compartir Germán Fernández, Di-

rector B2B de Movistar Empresas, durante el foro.

En este evento, que también contó con la participación de Miguel Portugal, VP de TI de RIMAC, y fue moderado por Diego Chirinos, Director de SE, se abordó cómo el 5G multiplicará por cien la capacidad de conexión, consolidando el IoT y las ciudades inteligentes. En ese sentido, algunos sectores estratégicos verían potenciadas soluciones como la telemedicina, el control remoto de maquinaria y los vehículos autónomos, lo cual construiría una nueva infraestructura económica y social para el Perú. ■



Eduardo Rojas, Gerente de Tecnologías de información de Hudbay Perú; **Germán Fernández**, Director B2B de Movistar Empresas; **Paola Bracamonte**, Gerente Comercial de Minería e Industria de Movistar Empresas; y **Eduardo Prado**, Jefe del Content Lab de Semana Económica.



Juan Manuel Ferreyra, Gerente Comercial de Multindustrias de Movistar Empresas; y **Luis Fernando Flores**, Gerente General de Hunter.



Leonardo Gutiérrez, Gerente de Tecnologías de la Información de Breca; y **Sandra Vidal**, Ejecutiva Comercial Multindustrias de Movistar Empresas.



Guillermo Quirós, Gerente de Infraestructura Móvil de LPS Grupo; **José Félix Corrales**, Director de Red Fija para Perú y Chile de LPS Grupo; **Germán Fernández**, Director B2B de Movistar Empresas; **Omar Lam**, CEO de Equans Perú; y **Raúl Serrano**, CEO Latam de LPS Grupo.



Manuel Cipriano, Coordinador de Maestría de Regulación de Servicios Públicos de la USMP; **Diego Chirinos**, Director de Semana Económica; **Ana Claudia Quintanilla**, Gerente de Regulación, Asuntos Públicos y Sostenibilidad de Integratel Perú; **Carlos Huamán**, Socio Fundador de DN Consultores; y **Alberto de Rossi**, Consultor Senior TI en DN Consultores.



Carlos Vila del Valle, Gerente de Negocios de Zíurat Gestión Inmobiliaria; **Paola Bracamonte**, Gerente Comercial de Minería e Industria de Movistar Empresas; **Ramiro Vilchez**, Ejecutivo Principal Sector Privado de CAF; y **Miguel Portugal**, VP de TI de RIMAC.



Carlos Huamán, Socio Fundador de DN Consultores, presentó el informe "Impacto de las soluciones móviles avanzadas en el segmento empresas".

ATRACCIÓN DEL TALENTO

Primeros esfuerzos de 'repatriación'

El número de jóvenes que optan por cursar estudios de pregrado fuera del país va en aumento. Frente a ello, algunos grandes jugadores comienzan a trazar el camino para 'repatriarlos'.

La búsqueda de talento peruano en universidades del extranjero ya no se limita únicamente al nivel de posgrado. Cada vez más jóvenes peruanos consideran la posibilidad de salir del país para estudiar incluso el pregrado en una casa de estudio foránea. Conscientes de ello, importantes compañías locales ya han comenzado a desplegar esfuerzos para 'repatriar' parte de ese talento y aprovechar su *mindset* internacional.

La tendencia de estudiar fuera se aceleró luego de la pandemia del Covid-19. En 2022, por ejemplo, en algunos colegios del nivel socioeconómico A/B de Lima hasta el 80% del alumnado viajó a estudiar una carrera a universidades de Estados Unidos (EE.UU.) o Europa, según detalla la CEO de Datum Internacional, Urpi Torrado.

Hoy, ese apetito se mantiene vigente. Sólo la española IE University, por ejemplo, recibe cada año a unos 30 estudiantes peruanos específicamente destinados a pregrado. Y, aunque muchos no planean regresar en el corto plazo, las empresas locales empiezan a verlos como una fuente de talento global. Así, organizaciones como Credicorp y BBVA han lanzado programas diseñados para conectar y repatriar a esta generación en áreas vinculadas a finanzas, ingeniería, tecnología y transformación digital.

La apuesta por captar de vuelta a esos profesionales incluye planes de carrera, exposición a proyectos estratégicos y mentoría directa de la alta dirección corporativa. "El incentivo principal es la calidad de la experiencia. No vienen a observar, vienen a ejecutar", señala la *senior manager* de *Talent Acquisition* de BBVA en Perú, Fiorella Corrales.

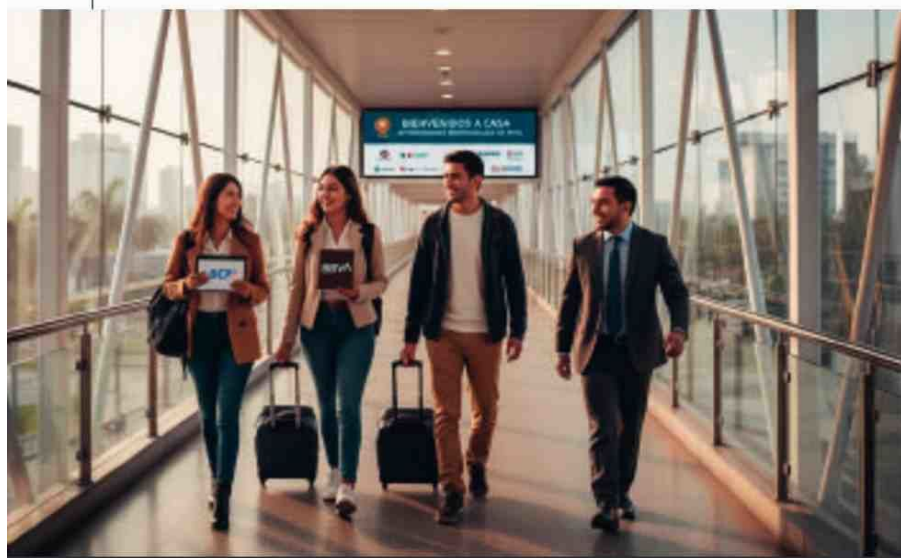
En esa línea, Credicorp implementó el *Summer Intern*, una experiencia de dos a tres meses en empresas del grupo —como BCP, Yape, Pacífico Seguros y Credicorp Capital—, dirigida a jóvenes peruanos que estudian en el extranjero. Este año participaron

más de 60, provenientes de universidades de EE.UU., Canadá y Europa. "Esto incluye planes de carrera claros y acelerados, oportunidades de movilidad interna y experiencias internacionales que permiten a los colaboradores ampliar su visión y asumir retos estratégicos", explica la gerente corporativa de Estrategia de Personas de Credicorp, Úrsula Álvarez.

El *Summer Internship Program* de BBVA Perú, por su parte, está enfocado en ofrecer una experiencia profesional inmersiva. Los participantes se integran directamente en los equipos que lideran proyectos estratégicos del banco y acceden a mentorías personalizadas, sesiones con la alta dirección y *feedback* constante. Entre 2024 y 2025, el banco recibió a más de 50 estudiantes como parte de esta iniciativa. Aunque el objetivo, por supuesto, no termina con las prácticas. "El *Summer Internship Program* es nuestro semillero estratégico para la futura generación de líderes del banco. En los últimos dos años, hemos incorporado de forma permanente a más del 10% de los *interns*", añade Corrales.

Pese a ello, el número de profesionales peruanos radicados fuera que finalmente regresa aún sigue siendo bajo. "Muchos prefieren seguir fuera, salvo que encuentren un proyecto o reto muy atractivo", advierte el *Regional Executive Associate* de *Trust Consulting*, Erick Iparraguirre. (AÑO/SCT) ■

La apuesta incluye planes de carrera, exposición a proyectos estratégicos y mentoría



“El Perú termina siendo más eficiente en costos laborales”

Normand Barahona, *country manager* de Concentrix, señala que el Perú está ganando competitividad respecto a la región. La multinacional de BPO y *call centers* espera crecer hasta 20% en el país en 2026.

¿De qué tamaño es la operación de Concentrix en el Perú?

No solemos revelar el número de empleados ni la facturación, pero puedo comentar que en el mundo somos 450,000 personas y estamos en 70 países. El Perú es un mercado bastante importante para nosotros en la región. Tenemos grandes expectativas de desarrollo con clientes locales, pero también para exportar servicios.

¿Qué planes tienen con la apertura de una nueva sede en San Isidro?

Esperamos crear 700 nuevos empleos para 2026. Este nuevo espacio agrega capacidad, con estándares de primer mundo. Nuestro estimado de crecimiento para el próximo año está entre 15% y 20%. Esta sede es parte de nuestra propuesta de valor para clientes internacionales.

¿Qué valor relevante encuentran en trabajar con talento peruano?

Es altamente capacitado y comprometido. El nivel de inglés, por ejemplo, es muy alto comparado con otros países de la región. Y las condiciones también son buenas en cuanto a estabilidad económica, inflación y tipo de cambio, lo que vuelve al Perú muy atractivo para exportar servicios.

¿Cómo manejan la retención de personal,

tema tan complejo en una industria como la suya?

Con una propuesta de valor que le haga sentido a nuestros empleados y potenciales empleados. Esto va más allá del salario y del cumplimiento de la legislación laboral. Creemos que es importante darles espacios seguros donde puedan desarrollarse, seguir aprendiendo y hacer línea de carrera. Según nuestros cálculos internos, la rotación de personal es dos puntos más baja en el Perú que en otros países de América Latina.

¿Y cómo se compara el Perú en cuanto a costo laboral?

Comparado con otros de la región, el Perú termina siendo más eficiente. Lo que está marcando la diferencia es la reducción de jornadas en otros países. Hay menos competitividad y eso ayuda al Perú a ser un mercado más amigable para el mercado internacional. (JC)



Concentrix

La contradicción de los CEO



Jurgita Šarkovaitė,
Directora de Neo Consulting

A pesar de que los CEO reconocen temer por la supervivencia futura de su empresa, la inversión en innovación en el Perú no supera el 1%.

Un proverbio chino que dice que, ante los vientos de cambio, unos construyen muros y otros, molinos. En el mundo empresarial peruano, esta elección define hoy la competitividad futura. Y es que, si bien la conciencia del cambio es casi unánime, la acción es peligrosamente escasa.

Los datos de PwC son un llamado de atención: 42% de los CEO a nivel global temen que su empresa no sobreviva la próxima década sin una reinversión fundamental. Aun así, la inversión en I+D y en la reinversión del modelo de negocio no supera el promedio de 1% de los ingresos en las empresas locales —versus el promedio de 5.5% de grandes empresas a nivel global—.

Las causas de esta brecha entre saber y hacer son fundamentalmente tres. Primero, la tiranía del corto plazo, que nos obliga a proteger el flujo de caja actual en detrimento de apuestas futuras. Segundo, la comodidad del negocio conocido, que opera con reglas claras frente a la incertidumbre de la innovación. Y tercero, una cultura más reactiva que proactiva, que nos enseñó a adaptarnos a las crisis —como la pandemia del Covid-19—, en lugar de anticiparlas estratégicamente.

Esta inercia tiene un costo tangible. Vemos cómo la falta de apuestas audaces nos deja sin ‘unicornios’ locales, mientras países vecinos los celebran. O cómo actores internacionales capitalizan las oportunidades locales no aprovechadas (pensemos en *ecommerce* o el sector ‘telco’).

Estamos cerrando el año, en pleno proceso de planificación para el 2026. Es el momento ideal para desafiar esta parálisis. La tarea no es abandonar el negocio que hoy nos sostiene, sino decidir conscientemente qué porcentaje de nuestros recursos usaremos para construir el que nos sostendrá mañana. Y, sobre todo, con qué velocidad queremos avanzar. ¿Lento y seguro hacia la extinción? O a pasos acelerados, equivocándonos en el camino para, así, descubrir nuevas oportunidades. ■

INDECOPI

Una fiscalización contraproducente

El creciente afán fiscalizador de la agencia en torno a casos de pre-sunta publicidad engañosa, que la mayoría de veces ni siquiera llegan a sancionarse, amenaza con llevar al límite a la Comisión de Competencia Desleal.

El Indecopi decidió poner este año un mayor énfasis a la fiscalización de los casos de competencia desleal. El aumento del número de investigaciones preliminares sobre estas potenciales infracciones, sin embargo, no ha decantado en un incremento de las sanciones. En lugar de ello, ha comenzado a generar un exceso de carga procesal para la limitada capacidad de la agencia.

Entre enero y septiembre de 2025, la Comisión de Fiscalización de la Competencia Desleal emprendió 1,416 investigaciones preliminares por posibles infracciones. La elevada cifra representa el 34% del total de los casos abiertos por el organismo técnico durante el último quinquenio.

El alza va de la mano con las propias metas trazadas por la agencia. Este año, el principal foco de la comisión estuvo hasta ahora en los casos de publicidad engañosa respecto a alimentación saludable (SE1985). Además, Indecopi puso la lupa sobre sectores como los de comercio, educación, financiero y seguros. “Frente al avance de la publicidad digital, el Indecopi fiscaliza cada vez más este mercado”, explica Verónica Vergaray, socia de Philippi Prietocarrizosa Ferrero DU & Uria y ex coordinadora legal del Indecopi.

El 95% de las investigaciones preliminares son iniciadas de oficio por la comisión, según precisó a SEMANAeconómica una fuente del Indecopi sin autorización para declarar. El 5% restante tiene su origen en denuncias informativas de los ciudadanos; es decir, aquellas que no necesitan el pago de la tasa administrativa y que la agencia toma como disparador para iniciar una investigación. Pese a ello, el mayor número de investigaciones preliminares no ha supuesto un aumento de las sanciones.

Este año, la comisión inició 211 procedimientos sancionadores, de los cuales sólo el 37% tuvo como origen una investigación abierta de oficio. “Aunque las investigaciones preliminares no necesariamente ocupan un prejuizgamiento, alrededor

Investigaciones preliminares por competencia desleal iniciadas

Número de casos



En 472
de los 4,178 casos
se abrieron
procedimientos
sancionadores

*A septiembre

Fuente: Indecopi

“Indecopi debe tomar en cuenta que esto puede volverse un problema estructural”

de una de cada 10 culmina en un proceso sancionador”, cuenta Pierino Stucchi, socio de Stucchi Abogados y ex secretario técnico de la Comisión de Fiscalización de la Competencia Desleal.

Para cubrir las necesidades de personal derivadas del aumento de las investigaciones, el Indecopi se ha visto obligado a considerar el apoyo de funcionarios de otras áreas para alcanzar las metas de la comisión aludida. “Priorizamos la colaboración transversal y el apoyo de otras áreas de la institución. Esto nos permite reasignar talento humano según picos de demanda”, detalló la Comisión de Fiscalización de la Competencia Desleal en una respuesta institucional a esta revista.

Fuentes de SEMANAeconómica confirman que hoy el personal está cumpliendo los objetivos, pero a costa de una carga procesal que comienza a llegar a un punto límite. Así, la comisión no descarta solicitar mayor personal próximamente. Y es que el riesgo de que se sobrepasen las capacidades es cada vez mayor. “El propio Indecopi debe tomar en cuenta que esto puede volverse un problema estructural. [La comisión] tiene un techo. Debería focalizarse en lograr que los procedimientos sean más expeditivos, sino el problema puede estallar”, remarca Jesús Espinoza, socio del Estudio Muñoz y ex director de Libre Competencia del Indecopi. (JM)

"EN ESTA NUEVA EDICIÓN DE LOS PREMIOS ESG ESPERAMOS IDENTIFICAR Y RESCATAR LAS MEJORES PRÁCTICAS, HACERLAS VISIBLES Y COMPARTIRLAS"

Alfonso de los Heros, Presidente del Consejo Directivo de Sinba y Partner de Bigmond Group, explica cómo está impactando el enfoque sostenible en la visión de largo plazo de las empresas, y por qué se deben impulsar espacios como los Premios ESG para promover la retroalimentación en el ecosistema corporativo.

¿Cómo observa la forma en que está cambiando la mirada de los líderes hacia los temas ESG en Perú?

Considero que existe un mayor interés, entendimiento y, sobre todo, proactividad hacia estos temas. Más allá de los términos que se usen, lo cierto es que tener un enfoque en el buen gobierno corporativo, el impacto social o la huella en el planeta son factores críticos y fundamentales para el crecimiento de una empresa. Las organizaciones están apostando por integrar esta mirada para desarrollarse en armonía con el entorno, ganar una licencia social y mirar el negocio a largo plazo, de manera sólida y sostenible.

¿Qué impacto considera que las iniciativas de sostenibilidad están teniendo en la industria peruana?

Cuando una empresa entiende el impacto del enfoque ESG y saca el máximo provecho de eso, se puede convertir en la empresa más sostenible del mundo. Un claro ejemplo fue el caso de Textil del Valle, que participó en la tercera edición de los Premios ESG. De hecho, su líder, Juan José Córdova, ganó el premio de Liderazgo Sostenible, gracias a ese compromiso con la sostenibilidad.

A su vez, eso trae como consecuencia un mayor crecimiento, una mejor performance y un mayor



Alfonso de los Heros, Presidente del Consejo Directivo de Sinba y Partner de Bigmond Group.

impacto en la sociedad y en el mundo.

¿Qué incentivos hacen falta para que los temas ESG penetren más en la alta dirección?

A diferencia de otros países, las empresas de Beneficio e Interés Colectivo (BIC) no han tenido la promoción y el desarrollo que todos esperaban. Ahí se pueden identificar variables que se pueden mejorar para crear incentivos y para que más organizaciones se adapten a esta nueva lógica de hacer las cosas. El compromiso, finalmente, se refleja en mejores resultados que derivan en una mejor reputación.

¿Qué retos están enfrentando las empresas al incorporar el enfoque ESG?

El Perú, a diferencia de otros países, compite mucho contra la informalidad. Por ello, las organizaciones todavía ven esto como un costo y no como una inversión. En ese día a día de compe-

tencia injusta, contra empresas informales o que tienen otro tipo de estándares, la apuesta por la sostenibilidad no es un camino fácil. Sin embargo, las grandes marcas, con toda su cadena de valor y ecosistema de proveeduría, podrían comenzar a

hacer la diferencia trabajando con empresas que se alineen con estos principios ESG.

En línea con ello, el Estado también debe dar las condiciones necesarias para que haya una competencia mucho más sana y en igualdad de condiciones.

¿Qué expectativas tiene de los Premios ESG 2025 y por qué es importante

continuar con esta iniciativa?

Esperamos identificar y rescatar las mejores prácticas, hacerlas visibles y compartirlas. Esto con el objetivo de aprender de los demás, identificar a los referentes y, por qué no, imitarlos para inspirarnos y crear nuestras propias iniciativas. Así seguimos retroalimentando este ecosistema para generar un efecto virtuoso. ■

“
El compromiso con el enfoque ESG se refleja en una mejor reputación
”



BICAMERALIDAD

CANDADOS CON FISURAS

El retorno al sistema bicameral podría ofrecer al Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) un espacio institucional más amplio para alertar y frenar iniciativas con alto costo fiscal, una voz que el actual Congreso ha desestimado con frecuencia. Pero esto dependerá de que en el nuevo Senado se forme un consenso en torno a la prudencia fiscal y de que el mayor tiempo de discusión en ambas cámaras se traduzca en un filtro

efectivo y no quede solamente en una formalidad.

Como advirtió el Consejo Fiscal, durante los últimos tres años el Congreso ha aprobado o tiene en trámite una serie de leyes que podrían costarle al Estado cerca de S/35,000 millones anuales. "Sienta un mal precedente porque, en buena medida, el Congreso tiene la llave de la caja fiscal y no actúa en función del bien común, sino de intereses puntuales", advierte el exministro de Economía y Finanzas, Luis Miguel Castilla.

El diálogo entre el MEF y el Congreso no detuvo el populismo fiscal

El diálogo entre el MEF y el Parlamento tampoco ha mostrado resultados. Las reuniones con congresistas para exponer el alto impacto fiscal de distintos proyectos de ley rara vez cambiaban el curso de las iniciativas, relata a SEMANAeconómica un exministro de Economía y Finanzas del actual quinquenio. Además, aunque el funcionamiento actual del Legislativo exige una segunda votación como mecanismo de revisión, los congresistas suelen exonerar o adelantar ese trámite, recuerda el constitucionalista

Javier Albán. De esta forma, pueden aprobar normas, en reiteradas ocasiones, sin respaldo de un análisis técnico exhaustivo.

Con el sistema bicameral, los diputados aprobarán los proyectos y el Senado actuará como revisor, con potestad para modificar, aprobar o archivar las iniciativas.

Así, las leyes no podrán exonerarse de la segunda votación y deberán pasar por las comisiones respectivas antes de llegar al Pleno. **Si la mencionada arquitectura institucional funciona como se espera, "el MEF podría ganar tiempo y espacio político para advertir sobre los costos de las propuestas antes de su aprobación", estima el ex Oficial Mayor del Congreso, José Elice.**

El éxito del esquema dependerá del equilibrio de fuerzas políticas que se conforme tras las elecciones. Pero si el Senado reproduce la fragmentación y las lógicas populistas del Congreso actual, el filtro podría diluirse, advierte Fernando Tuesta Soldevilla, profesor de la PUCP. Sólo un Senado con una mayoría que tenga una noción compartida de responsabilidad fiscal y, además, esté alineada con el Ejecutivo y el MEF, podría convertirse en un contrapeso real frente a la expansión del gasto público. **(TOT)**

PROTECCIÓN AL CONSUMIDOR

Una propuesta congresal riesgosa



Jesús Espinoza,
Socio del Estudio Muñiz y ex director de Libre Competencia del Indecopi

La idea de escindir a la Autoridad de Protección al Consumidor del Indecopi, plasmada en un reciente proyecto de ley del Congreso, debería despertar suspicacias.

Un proyecto de ley propone separar del Indecopi a la Autoridad de Protección al Consumidor, bajo el argumento de que no tiene la autonomía necesaria para asumir un rol más activo en la solución de los problemas que afectan al consumidor. Así, la propuesta busca que dicho órgano pase a estar adscrito a la Presidencia del Consejo de Ministros.

La Autoridad fue creada en 2010, con el fin de que el Indecopi no se limite a resolver reclamos y denuncias, sino también a promover cambios estructurales. Ello a través de la formulación y ejecución de una Política Nacional de Protección al Consumidor; la propuesta de nueva normativa y la articulación de acciones con otras entidades públicas y privadas para proteger al consumidor.

Aunque el proyecto de ley aludido invoca la autonomía, y esto suena bien cuando se trata de una entidad

técnica, cualquier modificación en el diseño institucional debe ser evaluada con prudencia. La interrelación dentro del Indecopi con los órganos resolutorios, el área de fiscalización y las plataformas de atención al ciudadano generan sinergias que le permiten a la Autoridad cumplir con sus funciones. Y estas se perderían con la escisión.

Una división, además, aumentaría la vulnerabilidad de la Autoridad frente a la presión política. En un entorno en el que los controles de precios o la regulación proteccionista gozan de amplia aceptación pública, el riesgo de instrumentalización política es latente y no debe ser soslayado.

Por ello, toda iniciativa cuyo fin sea escindir a la Autoridad debe despertar suspicacia y ser examinada con rigor técnico. Esto, por supuesto, no implica descartar reformas que fortalezcan su autonomía o capacidad operativa dentro del propio Indecopi. Podrían revisarse, por ejemplo, aspectos como la designación y remoción del director de la Autoridad, su capacidad para promover acciones judiciales o los mecanismos de coordinación interinstitucional. Pero crear una nueva entidad fuera del Indecopi no parece una buena idea. ■